

¿UN LUGAR PARA LA CARIDAD EN LA VIDA EMPRESARIAL?

**Intervención en la mesa redonda ‘La caridad social’
Congreso ‘Católicos y Vida Pública’
Madrid, 20 noviembre 2010**

Domingo Sugranyes Bickel
Presidente de la Fundación
Centesimus Annus Pro Pontifice

La vida empresarial no se suele considerar como una expresión de caridad, de amor desinteresado y gratuito. Sin embargo, en su reciente encíclica, el papa Benedicto XVI nos dice precisamente que en la vida económica, como en cualquier otra actividad humana, hay en cada paso concreto una dimensión ética y un campo para la gratuidad. ¿Cómo puede comprenderse esta afirmación que, a primera vista, se aleja tan radicalmente de la realidad?

Juicios morales apresurados

Antes de hablar de experiencia empresarial me parece necesario hacer una advertencia preliminar: armados con nuestro bagaje de doctrina social de la Iglesia, podríamos caer fácilmente en la tentación de enunciar juicios contundentes sobre los orígenes de la crisis actual, que hace tropezar nuestros sistemas de bienestar: la codicia de unos pocos, los jefes de los grandes bancos de inversión y de los *hedge funds* por ejemplo, a los que, por la razón o por la fuerza, habría que inculcar otras normas de comportamiento para que nazca una economía más ética ...

Evidentemente, ésto es una simplificación populista. No se puede reducir el análisis a una consecuencia directa del comportamiento individual de unos pocos. La codicia es de todas las épocas y, sin necesidad de adherir ciegamente a los teoremas de la economía clásica - el *homo oeconomicus* y el efecto de la “mano invisible” que hace confluir automáticamente los intereses individuales, en particular el afán de ganancia pecuniaria, en un bien general -, es preciso incluir en la explicación, por ejemplo, los aspectos específicos de la estructura económica y geopolítica: los grandes desequilibrios mundiales entre países acreedores y deudores; la dimensión inédita adquirida por el fenómeno repetitivo de las burbujas financieras o inmobiliarias; la financiación forzada del crecimiento occidental a base de creciente apalancamiento público y privado... son fenómenos colectivos – *sistémicos* - de una complejidad sin precedente, y para comprenderlos los juicios morales apresurados sirven de poco.

Tampoco sirve de mucho la arrogancia de las descalificaciones globales: cuando los mejores conocedores de la realidad financiera y económica (no tanto los economistas académicos, sino los que de verdad tienen que tomar decisiones políticas y monetarias difíciles en la incertidumbre) están navegando sin mapas, nada justifica que, amparándonos en la doctrina social de la Iglesia, caigamos en un tremendismo apocalíptico o presumamos al contrario de tener soluciones *ad hoc*.

De hecho, el papa Benedicto XVI se guarda mucho de designar a responsables de la crisis, ni siquiera aporta directamente palabras de consuelo a quienes sufren sus consecuencias. El punto de vista de la doctrina social de la Iglesia es otro: inspirar la actividad económica con valores superiores es una tarea de largo alcance en todas las épocas, un camino que nunca se puede dar por terminado y, en todo caso, no se reduce nunca a un programa de medidas puntuales y, menos aún, a un discurso ideológico. Por supuesto, la ética al fin y al cabo se refiere siempre a una responsabilidad personal, pero definir esta responsabilidad no se puede hacer sin una detenida meditación sobre el contexto en el que se ejerce y, en particular, sobre su margen de acción constructiva (o destructiva).

¿Se ha perdido el miedo a la actividad económica?

Otra reflexión preliminar: no era infrecuente percibir en la Iglesia un cierto miedo a la actividad económica, como si el esfuerzo que conlleva la creación de riqueza material no acabara de ser totalmente digno, como si la obtención de un mayor valor económico fuese en sí misma señal de pecado. Quizá se pueda entender esta desconfianza como un rasgo de prudencia de una Iglesia que, afortunadamente, hace un gran esfuerzo para romper antiguos compromisos con el poderoso y todo lo que le circunda. Pero ello no justifica que se tema o se ignore la actividad económica.

Me ha llamado siempre la atención que en las parábolas evangélicas abundan referencias a la vida económica de la época: las relaciones entre deudores y acreedores, entre administradores y dueños, entre empleadores y obreros sirven al Señor para exponer las realidades inauditas de la salvación. Por supuesto, el contexto económico es utilizado para ilustrar cosas de mucho mayor alcance: por ejemplo, que somos los administradores de cosas que no son nuestra propiedad y que nuestra deuda viene perdonada sin que lo hayamos merecido. Pero, si se me permite, sugiero un “efecto secundario”: las relaciones económicas y laborales, mostradas con simpatía y sin temor, hacen que la materia prima de la parábola se vea izada de alguna forma a una mayor dignidad.

Volviendo a nuestra época actual, los documentos del Magisterio han evolucionado sustancialmente en este sentido desde Juan Pablo II. *Centesimus Annus* introduce en 1991 un matiz nuevo: no sólo se tolera, sino que se valora la actividad empresarial en la economía de mercado, con su motor típico e instrumento insustituible, el beneficio (*profit*). Lejos de la desconfiada timidez de otros tiempos, en *Caritas in Veritate* (2009) el pontífice actual va más allá, como veremos más en detalle: la realidad económica y, dentro de la misma, la actividad empresarial son ámbitos potenciales de plena humanización.

Contra la ilusión de neutralidad

Más claramente aún que en documentos anteriores del Magisterio, *Caritas in Veritate* reconoce la plena legitimidad de la economía de mercado que, como cualquier otro entorno de actividad humana, puede utilizarse para bien o para mal. Desde sus orígenes (*Rerum Novarum*, 1891), siempre hay en la doctrina social de la Iglesia una reacción crítica: ya sea contra el marxismo, ya sea contra el capitalismo liberal, se nos invita a una crítica radical de la ideología con la que en distintas épocas nos engañamos a nosotros mismos y pretendemos resolver de una vez los males que aquejan nuestro entorno.

Ahora el Pontífice denuncia con vigor la más reciente reincarnación ideológica, la de la neutralidad o la autonomía de lo económico: *Creerse autosuficiente y capaz de eliminar por sí mismo el mal de la historia ha inducido al hombre a confundir la felicidad y la salvación con formas inmanentes de bienestar material y de actuación social. Además, la exigencia de la economía de ser autónoma, de no estar sujeta a “injerencias” de carácter moral, ha llevado al hombre a abusar de los instrumentos económicos incluso de manera destructiva (34)... El sector económico no es ni éticamente neutro ni inhumano o antisocial por naturaleza (36)*. Como toda actividad humana, el quehacer económico tiene siempre una dimensión moral específica. Para dejar muy claro lo que quiere decir, la encíclica enumera áreas concretas: *la obtención de recursos, la financiación, la producción, el consumo y todas las fases del proceso económico (37)* son campos en los que se nos invita a descubrir la dimensión moral.

Para entender lo que ésto significa en la práctica es necesario reflexionar un instante sobre la forma en que nacen las decisiones en una empresa. Quien haya vivido este proceso sabe que en él intervienen personas con todas sus facetas, con sus cualidades de generosidad y de prudencia, con su inteligencia y su sensibilidad, y también con sus temores, su mezquindad o su irreprimible deseo de protagonismo personal. Reducir el horizonte de la decisión empresarial al puro cálculo de rentabilidad es una ficción, igual que lo es negar la importancia de dicho cálculo: cualquier responsable de empresa ha vivido la complejidad de las motivaciones personales y la necesidad de tenerlas en cuenta en el proceso de *decision making* para lograr un esfuerzo convergente del equipo.

Precisamente, la empresa constituye en cierto sentido un terreno neutral en el que pueden colaborar personas de muy distintas opiniones. Es frecuente en el mundo económico, casi un lugar común, expresar satisfacción porque se pueda operar de forma aséptica, sin la contaminación de aspectos ajenos a lo que se exalta como la “pura racionalidad económica” (como si para cada problema no hubiera varias respuestas económicas, todas racionales, a veces contradictorias...). El hecho es que en la empresa se vive como algo positivo la sensación de objetividad experimentada al dejar conflictos ideológicos o religiosos en la puerta. Pero ésto, que tiene sus ventajas, no nos dice nada sobre la estrategia empresarial, que puede ser constructiva o destructiva; el sentido de equipo puede transformarse en peligrosa ilusión colectiva si las bases en las que se apoya la estrategia empresarial son moralmente erróneas, y se podrían citar ejemplos.

Estrategias constructivas

Más que denunciar errores, me parece útil poner de relieve algunos rasgos de lo que podríamos considerar como estrategias moralmente constructivas. De antemano, pido perdón por lo que pueda tener esta enumeración de *self-righteousness*, de arrogancia moral autocomplaciente; en efecto, se trata de rasgos que he podido identificar en empresas que por suerte he conocido de cerca. Pero me atrevo a seguir adelante.

- **Cercanía y amor al trabajo bien hecho.** Se suele leer en todos los tratados de gestión que la empresa tiene como objetivo primero entregar a sus clientes lo que éstos piden, con la mayor calidad de producto y la mejor eficiencia posible en el servicio. Pero como todo, ésto no siempre se toma en serio. Es cierto que, a la larga, la empresa que no cumpla con este principio desaparece; pero el proceso puede tomar tiempo y no siempre es fácil distinguir entre productos necesarios y necesidades “creadas” por la publicidad. Sin embargo mantengo que en los casos en que toda una “cultura de empresa” está explícitamente construida en torno a esta idea sencilla, los efectos son extraordinarios. Por este camino, la empresa se acercará naturalmente a la realidad de cada uno de los territorios en los que opera – en un país o en varios, no importa – mediante un proceso de decisión descentralizado y aportando en cada lugar las mejores experiencias técnicas y gerenciales obtenidas en otros lugares. Y se favorecerá un espíritu de amor al detalle, de obra bien hecha, que cambia en profundidad el mundo del trabajo.
- **Innovación ambiciosa.** La empresa que sepa asumir riesgos correctamente calculados está rindiendo un servicio insustituible a la sociedad. Buscar en cada momento las mejores técnicas y los objetivos más ambiciosos de crecimiento es la esencia de la función empresarial, sin la cual no hay ni creación de empleo, ni desarrollo económico. Lo que, por supuesto, no impide ni ahorra una reflexión permanente sobre la calidad del crecimiento, su solidez, su sostenibilidad. Y por otro lado lleva naturalmente a la expansión internacional, gracias a la cual se equilibran los riesgos por diversificación.
- **Información verdadera y cambio proactivo.** Otro rasgo indispensable de una estrategia constructiva es un sistema de información interna verdadera, creíble, que haga realidad la aspiración a la participación de los equipos y, sobre todo, permita corregir los inevitables errores de gestión y salir a tiempo de los caminos que llevan al desastre. Los colectivos empresariales tienden mucho a la política del avestruz; para obligar y obligarse a uno mismo a ver la realidad sin tapujos, no hay nada que sirva como un sistema automatizado, objetivo, exhaustivo, independiente y frecuente de información de gestión. Como cualquier otra realidad de nuestro entorno, los éxitos empresariales siempre albergan los gérmenes de su propio deterioro. Es una obligación moral de la empresa detectar las debilidades, prever los cambios, reconvertir a tiempo a los empleados sobrantes hacia nuevas

funciones para no tener que prescindir de ellos brutalmente cuando ya sea tarde. El verdadero empresario no cesa nunca en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos productos, sin esperar a que los márgenes de los productos y mercados existentes se restrinjan y pongan en peligro la continuidad de la empresa.

- **Sistemas de remuneración que promuevan la solidaridad.** Las empresas no son mundos igualitarios. Es lógico que a diferentes niveles de responsabilidad y a distintos mercados respondan distintos niveles de remuneración. Pero hay que guardar una proporción. Es difícil poner una cifra o una norma, pero está claro que en algunas grandes empresas internacionales, y sobre todo en el mundo financiero, esta proporción se ha perdido. Además es imprescindible para mantener el dinamismo empresarial establecer incentivos variables en función de objetivos. En esto también ha habido y sigue habiendo abusos. Nada impide que una empresa fije objetivos que reflejen los éxitos de un equipo o de toda la empresa, más que de un individuo.
- **Servidumbres de corto plazo, visión de largo plazo.** Toda gran empresa está sometida a la disciplina de la información trimestral, especialmente si cotiza en un mercado público; en los sectores regulados, como la banca o el seguro, el regulador exige una información detallada y cada vez más profunda con frecuencia trimestral o incluso mensual; esta disciplina tiene obvias ventajas frente a cierto secretismo de sectores más tradicionales. Las palabras de los máximos directivos influyen a corto plazo en el precio de la acción; en los casos en que estos directivos tienen sustanciales opciones sobre acciones de la propia sociedad, puede existir la tentación de influenciar su precio o de utilizar en el tiempo la “información privilegiada” sobre noticias conocidas internamente y aún no divulgadas en el mercado. Sobre todo ello se ha desarrollado en los últimos años una amplia y minuciosa normativa que, con mayor o menor éxito, pone “puertas al campo”. Pero no hay que perder de vista el fondo de la cuestión: no es realista sostener que estas obligaciones y normativas del corto plazo impiden la visión a largo plazo del empresario. No hay empresa exitosa sin visión a largo plazo, y las más exitosas son las que saben definir esta visión y traducirla en objetivos cuyo cumplimiento se irá comprobando, lo que supone resistencia frente a las opiniones contrarias, a los escépticos internos y externos hasta que los hechos confirmen la visión inicial. Una auténtica visión a largo plazo implica también, por definición, asumir los objetivos más amplios de sostenibilidad de la empresa y de su entorno de cara a las próximas generaciones.

No faltan ejemplos de empresas de todos los sectores y todos los tamaños cuya realidad no se aleja mucho de este retrato ideal, del que me he limitado a trazar algunos rasgos. Éstos y otros rasgos, que amplían la visión de la empresa y enriquecen su operativa, pueden sonar a banalidades o a propaganda; probablemente el propio mundo empresarial, por mezquindad y falta de visión, tiene la culpa de que tales ideas carezcan a veces de credibilidad. Es que siempre se nos olvida que la única publicidad realmente convincente es la que se apoya en hechos. ¡Ya es hora que todos nos liberemos un poco

de las preocupaciones de imagen y nos dediquemos más a cuestiones sustanciales! No creo imposible que se impongan cada vez más las ideas que conforman las estrategias constructivas: en ello concurren la madurez del consumidor, una gran evolución en la enseñanza de las escuelas de negocios y, porqué no, la propia reflexión de los empresarios y directivos sensibles a esta argumentación.

La empresa, lugar de construcción social

Más allá de la necesaria reflexión sobre distintas estrategias empresariales, nunca indiferentes desde un punto de vista ético, la encíclica *Caritas in Veritate* nos lleva a una cuestión más fundamental aún que incide, como veíamos al principio, en la naturaleza misma de la actividad económica y de la empresa: *Se pueden vivir relaciones auténticamente humanas, de amistad y de sociabilidad, de solidaridad y de reciprocidad, también dentro de la actividad económica y no solamente fuera o “después” de ella (36)*. Es interesante observar aquí que se nos habla de una situación de hecho, no de un deseo o una recomendación. Evidentemente, las mujeres y los hombres que trabajan en una empresa no se dejan reducir al *homo oeconomicus*, esa abstracción convencional de las teorías económicas clásicas. Tenemos capacidad de contratar – el mercado se apoya en el contrato entre valores equivalentes -; tenemos capacidad de organizar y gobernar – la dimensión de lo ‘político’ en sentido amplio -; pero también hay en toda persona una capacidad de dar – la gratuidad que no sólo se traduce en acciones caritativas típicas fuera o “después” de la vida económica, sino también emerge y se mezcla con otras motivaciones en los comportamientos y en los acontecimientos propios de la vida empresarial. Por supuesto, *el mercado de la gratuidad no existe y las actitudes gratuitas no se pueden prescribir por ley. Sin embargo, tanto el mercado como la política tienen necesidad de personas abiertas al don recíproco (39)*.

Estas consideraciones pueden dar lugar a un amplio debate teórico, al que ha contribuido sustancialmente entre otros el economista italiano Stefano Zamagni. Lo que en este momento interesa destacar, es que el objeto por el que podemos comprometernos si queremos, en cualquier ambiente de trabajo empresarial, es un bien de categoría superior: no sólo se trata de honestidad y transparencia; no sólo de hacer bien las cosas y de no engañar al cliente; no sólo siquiera de contribuir efectivamente al desarrollo económico del entorno. Es mucho más: lo que puede una actividad económica penetrada de un cierto espíritu de gratuidad es nada menos que ayudar a restablecer las relaciones entre personas en una sociedad enferma de individualismo.

¿Existen “empresas cristianas”?

En la historia económica de Europa persiste una potente tradición de empresas nacidas de una inspiración típicamente cristiana, empezando en la Edad Media con la corriente económica innovadora de los monasterios cistercienses, pasando por la institución responsabilizadora y educativa de los montes de piedad – precursores del microcrédito – hasta el amplio movimiento cooperativo católico de los siglos XIX y XX en la industria, la banca y el seguro. Para aumentar hoy la influencia de la doctrina social de la Iglesia ¿es necesario que grupos cristianos creen empresas nuevas, pensadas desde un principio como aplicaciones de esta inspiración? Sería sin duda maravilloso poner al día las ideas

que dieron lugar hace 150 años al movimiento cooperativo y que renaciera el entusiasmo y la convicción que le dieron vida. Existen algunas realidades que van en tal sentido: merecen todo el apoyo, pero por ahora son muy minoritarias.

Desde *Pacem in Terris* de Juan XXIII (1963), las encíclicas sociales van dirigidas también *a todos los hombres de buena voluntad*. El mensaje sobre las realidades sociales y económicas no tiene porqué interesar sólo al mundo cristiano, puede ser al contrario un lugar de encuentro aun con quienes no compartan o no conozcan los fundamentos bíblicos y teológicos de la doctrina social.

De esta orientación amplia, confirmada en numerosos textos del Magisterio, se puede derivar, si se me permite, una recomendación táctica. Aun cuando en el mundo empresarial en general se respeta la afirmación de fe religiosa de quienes optan por hacerla públicamente, las ideas que inspiran las políticas de *management* ganan fuerza si parecen independientes de cualquier grupo o *credo* subyacente; así, en particular, para que sean aceptadas puede ser necesario presentar las ideas que aquí hemos desarrollado sin referencia confesional concreta. Como he comentado en párrafos anteriores, por sus características, la empresa cultiva legítimamente una neutralidad institucional limitada, nunca absoluta, subordinada a la realización de sus fines propios. Ello no supone neutralidad ética, sí en cambio un carácter neutral en lo que se refiere a la pertenencia a grupos religiosos o de opinión concretos. En otros términos, no creo que la vocación de la doctrina social de la Iglesia termine en la creación de “empresas cristianas”, por muy válidas y ejemplares que éstas puedan ser; creo que el mensaje se dirige a todos, y sería perfectamente entendible por todos si sólo supiéramos exponerlo mejor.

La caridad social

Hablar de caridad en la vida empresarial tiene sentido, aunque se usen otras palabras para hacerlo; se nos habla en efecto de una visión económica fundada en las personas y que deja campo a todas sus capacidades. Una visión que puede dar lugar, sin duda, a empresas de un tipo diferente. Pero el potencial de estas ideas no se termina en unas reformas de gran calado, sólo posibles en pocos casos por la visión de algún empresario visionario y en determinadas circunstancias históricas. El potencial de plena humanización que deja entrever un texto como *Caritas in Veritate* también puede tener traducción inmediata en la vida de cada uno de nosotros, abriéndonos un largo camino de “conversión”, inseparable de un trabajo de reflexión crítica sobre la propia actividad, sin echar la culpa a otros, sin cinismo ni pereza. No estoy pensando sólo en el máximo nivel de decisión de las empresas, grandes o pequeñas, aunque en estos niveles reside un significativo valor de ejemplo; es una posibilidad abierta en todos los niveles de actividad, dentro del mayor o menor ámbito de influencia de cada uno.

Se me objetará que todo ello, en el fondo, son preocupaciones de ricos. La caridad ¿no quiere decir ante todo preocuparse efectivamente por los más pobres? Es probable que la nueva inspiración empresarial de la que hemos hablado no sea nunca suficiente para cambiar la mala situación económica de tanta gente a nuestro alrededor, cerca o lejos. La caridad, además de todo lo anterior, requerirá siempre de nosotros gestos gratuitos, superfluos, de generosidad adicional, sin lógica económica, perdonando todo, socorriendo al que no tiene aunque no haya hecho nada para merecer la ayuda. La

Iglesia es maestra desde siempre en esta atención a los pobres y su extraordinaria acción caritativa debe ser apoyada por todos los medios.

Pero aún en esta perspectiva de acción contra la pobreza, quizá sea también importante ejercer la caridad social de otra manera: en cualquier entorno, la mejora de la situación económica de los más pobres dependerá de que por la educación a la responsabilidad, por la simplificación legislativa, por una financiación que aplique las técnicas del microcrédito, se apoye decididamente la creación de nuevas empresas. Estos temas merecerían por si solos otra mesa redonda. De momento, digamos para concluir que, sin espíritu empresarial, no habrá ni creación de empleo, ni más riquezas que repartir. Aunque sea sólo en este sentido, se puede y se debe reivindicar la empresa como lugar de la caridad.